

تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة:
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى

الباحث: عدنان سهيل جاسم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
Adnan.Suhail.J@st.tu.edu.iq

أ.د. ناجي عبدالستار محمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475

Doi:<https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.10>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٣/١٨

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٣/٩

المستخلص

المنظمات المعاصرة اهتمامها وتركيزها على دور المهارات التي تتمتع بها قياداتها الإدارية من أجل تطبيقها على مجالات المنظمة وبما يخدم أهدافها، لذا تمثل هدف الدراسة إلى تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة في المنظمة الصحية المبحوثة. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الذي مفاده: هل تتباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات الناعمة تبعاً للخصائص الشخصية أو الديموغرافية في المنظمة المبحوثة؟ ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية، لجمع البيانات، واتخذت الدراسة من دائرة صحة ديالى مجتمعاً لها، فقد تم توزيع (180) استبانة على القيادات الإدارية العاملين في دائرة صحة ديالى، واسترد منها (160) استبانة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: إنَّ هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة عن المهارات الناعمة بدرجة تقييم مرتفع من وجهة نظر القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى. وكان من أبرز التوصيات هي تحسين وتطوير عمليات الاتصال بين العاملين في المنظمة الصحية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الخصائص الشخصية، المهارات الناعمة.



مجلة اقتصاديات الأعمال
العدد (١) / حزيران / ٢٠٢١
الصفحات: ١٩٣-٢١٣

* البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

**Diagnose the interpersonal characteristics of the Soft skills:
An exploratory study of the opinions of a sample of administrative
leaders in the Diyala Health Department**

Abstract

Contemporary organizations have directed their attention and focus on the role of the skills that their administrative leaders have in order to apply them to the areas of the organization and in a way that serves its objectives, represents the goal of the study to diagnose the personal characteristics of the soft skills in the researched health organization. Hence, the study problem arises with the main question which is: Do the respondents of the study sample regarding soft skills differ according to the personal or demographic characteristics of the researched organization? For the purpose of achieving the objectives of the study and answering its questions, the descriptive analytical approach was used, and the study adopted the questionnaire as a main tool for collecting data. The study was taken from the Diyala Health Department as a community, as (180) questionnaires were distributed to the administrative leaders working in Diyala Health Department and (160) questionnaires were retrieved from them and after data collection and statistical treatment, the study reached a number of conclusions, the most important of which are. There is agreement between the opinions of the sample members about soft skills with a high degree of evaluation from the point of view of the administrative leaders in the Diyala Health Department. One of the most prominent recommendations was to improve and develop communication processes between workers in the researched health organization.

Key words: Personal Characteristics, Soft Skills.

المقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات كونها تعمل في ظل بيئات تتسم بديناميكية التغير المستمر، الأمر الذي ينبغي عليها الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها، ولمواجهة تلك التحديات، ينبغي عليها استغلال قدراتها وإمكانياتها ومواردها المتاحة الحالية والمستقبلية، وفي الوقت نفسه اكتشاف قدرات جديدة واستثمارها بالشكل الذي يضمن زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة على المدى القصير والطويل، ولأن من الأهمية بمكان التطلع إلى أنماط قيادية ذات مهارات وقدرات قادرة على إحداث التغيير المطلوب وبما ينسجم ويتوافق مع خصوصية المنظمات الصحية، في ضوء ذلك انطلقت الدراسة لتتناول المهارات الناعمة في قطاع الخدمات الصحية لدورها الكبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى شريحة واسعة من الزبائن بشكل يساهم في تعزيز الديمومة التنظيمية.

المحور الأول: مقدمة البحث

١. مشكلة البحث:

تواجه المنظمات الصحية العديد من التحديات كونها تعمل في ظل بيئات تتسم بديناميكية التغير المستمر، الأمر الذي يتوجب عليها الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها، ولمواجهة تلك التحديات، ينبغي عليها استغلال قدراتها وإمكانياتها ومواردها المتاحة الحالية والمستقبلية، وفي الوقت نفسه اكتشاف قدرات جديدة واستثمارها بالشكل الذي يضمن زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة على المدى القصير والطويل، ولأن من الأهمية بمكان التطلع إلى أنماط قيادية ذات مهارات وقدرات قادرة على إحداث التغيير المطلوب وبما ينسجم ويتوافق مع خصوصية المنظمات الصحية. ومن هذه الأساليب هي المهارات الناعمة. وفي ضوء ما تقدم تتمحور مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- أ. هل تتباين إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن المهارات الناعمة تبعاً للخصائص الشخصية أو الديموغرافية في المنظمة المبحوثة؟
- ب. ما مدى التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن المهارات الناعمة تبعاً للخصائص الديموغرافية أو الشخصية في المنظمة المبحوثة؟

٢. أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

- أ. تتمثل أهمية الدراسة من أهمية الميدان المبحوث بوصف الخدمة الصحية مطلباً أساسياً لكل إنسان، فضلاً عن أن الطلب على الخدمة الصحية يفوق مراكز إنتاجها. الأمر الذي يحتم على قادة المنظمة التعامل بأنماط مهارية قادرة على إحداث التكامل بين الخدمات التشخيصية والعلاجية والإيوائية من جهة والتكامل بين العاملين في المستويات الإدارية كافة والتنظيمية من جهة أخرى.
- ب. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة المبحوثة في وضع استراتيجيات جديدة لضمان توجيه المهارات الناعمة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٣. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- أ. التعرف على التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن المهارات الناعمة تبعاً للخصائص الشخصية أو الديموغرافية في المنظمة المبحوثة.
- ب. التعرف على مدى توفر المهارات الناعمة في المنظمة الصحية المبحوثة.
- ت. تشخيص مستويات توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في المنظمة الصحية المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم المهارات الناعمة:

ومن أجل ومواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فلا بد من توفر العديد من المواهب والخبرات والمهارات والكفاءات البشرية في المنظمة التي تتمثل وتتصف بها القيادة الناعمة من أجل مساعدتها في مواجهة تلك التحديات التي تسهم في تحقيق التكيف والتوازن الملائم مع مختلف التطورات البيئية التي تواجهها المنظمة حالياً ومستقبلاً (Rao,2014: 124). وقد تنوعت مفاهيم المهارات الناعمة باختلاف واختصاص من عرفها ووجهة نظره، ويوضح الجدول (1) هذه المفاهيم.

الجدول (1) مفهوم المهارات الناعمة

المضمون	الباحث، السنة، الصفحة
هي مجموعة من المعارف والخبرات التي يقدمها الفرد أثناء حدوث الأزمات والنتيجة عن السمات السلوكية غير الملموسة.	Williams-Buenzli, 2015:8
هي مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز فيها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية وسلوك الفرد وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل.	Dean,2017:37
مجموعة من المهارات التي يمتلكها المدير والمتمثلة بإيجاد الحلول الابداعية، فضلاً عن القدرة على اتخاذ القرار وإدارة الوقت.	الجرابدة والعلوي، ٢٠١٨: ٢٦٠
هي المهارات الشخصية غير الملموسة تميز الفرد عن غيره من الأفراد في السمات والخصائص والمواقف والسلوكيات والخبرات.	صالح، ٢٠٢٠: ٣٧٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

وفي ضوء ما تقدم يقترح الباحثان التعريف الآتي:

المهارات الناعمة هي السمات والقدرات الشخصية المكتسبة التي تعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، التعاون والعمل الجماعي، المبادرة، القدرة على القيادة، التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تنمية وتدريب العاملين) مما يعزز من استمرار ونجاح عمل المنظمات الصحية.

2: أهمية المهارات الناعمة:

تكمن أهمية المهارات الناعمة التي يمتلكها الأفراد العاملون دوراً بارزاً في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية للمنظمات، الأمر الذي يسهل عليها تحقيق التكيف مع الظروف البيئية كافة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة الاهتمام بمفهوم المهارات الناعمة ليتم إنجاز الأعمال المطلوبة فيها على أكمل وجه ممكن، فضلاً عن تحقيق النجاح في العمل والحفاظ الميزة التنافسية (بنات، ٢٠١٩: ٤٦)، كما تتمثل أهمية المهارات الناعمة بالآتي: (Sadq,2019:7) و(عجيل، ٢٠١٩: ١٠)

- المساهمة في الحد من الصراع التنظيمي السلبي بين العاملين، فضلاً عن تقليل إجهاد العمل.
- تساعد على تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، من طريق تلبية متطلبات أصحاب المصالح جميعهم.
- تبرز أهميتها من طريق تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل فعال.
- تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد عن طريق التعاون والعمل بروح الجماعة.
- تشجيع الأفراد العاملين والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم بشكل مستمر لتحقيق جميع احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية.

٣. خصائص المهارات الناعمة:

توجد العديد من الخصائص التي يتصف بها القادة أصحاب المهارات الناعمة الذين يرون أبعد ما يرى الآخرون، فهم الذين تقع على عاتقهم صياغة الرؤية الاستراتيجية لتوجهات المنظمة، والتأثير في الأفراد العاملين في المنظمة، إذ توجد العديد من الخصائص للمهارات الناعمة التي يتصف بها القادة والعاملون (Madden,2015:42-45).

أ. المرونة: أي مدى قدرة القادة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المتسارعة التي تسهم في تحقيق الديمومة التنظيمية.
ب. التوجهات الاستراتيجية من طريق وضع الخطط طويلة الأمد وتحديد أهدافها وغايتها ورسالتها، فضلاً عن رسم الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها.
ت. خفة الحركة من طريق الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتقديم منتجاتها إلى الأسواق قبل المنظمات المنافسة.

أما (الملاح، ٢٠١٧)، فله إشارة إلى خصائص المهارات الناعمة وهي كالآتي:
ث. تمثل المهارات الناعمة عملية مستمرة وذلك من أجل مواجهة المواقف المتطورة باستمرار، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تنميتها والتعلم أكثر فأكثر.
ج. بما أن المهارات الناعمة نابعة من القدرات الداخلية للفرد وكفاءته الشخصية فهي تسهم في تقديم القيمة المضافة للفرد والمنظمة في العمل المهني أو الشخصي.
ح. إن كفاءة الفرد في المهارات الناعمة تتغير بناءً على حالته النفسية والظروف الخارجية ونوع الأفراد الذين يتفاعل معهم على عكس المهارات الصلبة.

٤. أبعاد المهارات الناعمة:

هناك وجهات نظر مختلفة من حيث تصنيف أبعاد المهارات الناعمة، وما زالت المساعي البحثية مستمرة في هذا المجال لتحديد الأبعاد المناسبة لهذا المفهوم، فإن المهارات اختلفت وتعدت باختلاف الخلفية العلمية والمجالات التطبيقية للعلماء والباحثين، لذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر شيوعاً في معظم الدراسات والكتابات البحثية السابقة، ولأكثر توافقاً وانسجاماً مع ميدان الدراسة وهي:

أ. مهارة الاتصال والتواصل تمثل عملية الاتصال محوراً مهماً في مجال عمل المنظمات بشكل عام والمنظمات الصحية بشكل خاص، كما أن لها تأثير كبير في حياتنا اليومية أيضاً، إذ يتم من طريق عملية الاتصال تداول وانتقال المعلومات بين القيادات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة (الشمري، ٢٠١٧: ٨٥)، إن مهارة الاتصالات الناعمة هي دليل منهجي في عملية التحفيز نحو النجاح والازدهار (Molina,2018:117). ويعرف الاتصال الفعال مجموعة من المعلومات والأفكار التي يحصل عليها القائد من المرؤوسين في المنظمة التي تعكس مدى استجابتهم لما يقوم به المدير من ممارسات إدارية وتنظيمية مختلفة (زغير ومطلبك، ٢٠١٦: ٧٣٦)، ويعرف التواصل بأنه "وصول فكرة أو كلمة أو معنى أو إحساس من شخص إلى آخر". وهو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه من طريق رموز معينة (إشارة، لغة، تعبير) أو أكثر لتحقيق عملية التواصل (البطش، ٢٠١٩: ٢٧). ويستطيع القادة من مهارة التواصل الحصول على المعلومات كافة التي تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بصورة صحيحة، فضلاً عن دورها الفعال في تعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين والزبائن، كما

- تسهم عملية التواصل في إزالة جميع الحواجز بين القادة والعاملين في جميع المستويات الإدارية وبالتالي تعزيز كفاءة وفاعلية المورد البشري (شياح وعباس، ٢٠١٩: ٧٢).
- ب. **مهارة التخطيط والتنظيم:** التخطيط هو عملية تجميع المعلومات واقتراض توقعات المستقبل من أجل صياغة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن أنه يضمن ارتباط النشاط بالأهداف وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة (المستوفي، ٢٠١٨: ١٨٦) ويعد التخطيط مهارة أساسية لتمكين الأفراد من تحقيق النجاح في إنجاز المهام والأعمال، فإن التخطيط يعمل على تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة بأقل وقت وأيضاً باستثمار الجهد المبذول (ثابت، ٢٠٢٠: ٤٣). أما مهارة التنظيم فهي تشير إلى تحديد وتقسيم الأعمال الإدارية وتوزيعها على الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وهي المهارة التي يتم بواسطتها تجميع مختلف الأنشطة التنظيمية والعملية ووضعها في هيكل ومنظومة يتم إدارتها من قبل مجموعة من الأفراد العاملين المؤهلين والذين يتم تزويدهم بمختلف الاحتياجات اللازمة التي تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافهم (أبو العجين، ٢٠١٠: ٧). وتعرف مهارة التنظيم هي العملية النابضة للحياة، تساعد على تحليل نشاط الأفراد والجماعات وتحليل العلاقات الكامنة، وتقسيم الواجبات والمسؤوليات واختيار من يقوم بها، وتصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي لإتمام العملية لإدارية (طه، ٢٠١٧: ٨٧).
- ت. **مهارة التعاون والعمل الجماعي:** يشير العمل الجماعي إلى إنجاز الأعمال مع الآخرين بشكل تعاوني والمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم، فضلاً عن اتخاذ القرارات المناسبة وإنتاج شيء لا يمكن إنتاجه بسهولة بواسطة شخص واحد، كما تسهم فرق العمل الجماعية على تقليل الصراعات السلبية التي تحصل بين العاملين داخل بيئة العمل ويتم التعاون بطريقة غير رسمية، وغالباً ما يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس المعرفة والمهارة التي يمتلكونها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (Reevy, et al., 2013:4-5)، ويهدف التعاون والعمل الجماعي إلى المشاركة الجماعية في العمل من أجل تسهيل عملية تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي تصب في مصلحة جميع أصحاب المصالح، وإن الإنسان بطبيعته هو كائن اجتماعي الذي لا يستطيع أن يعيش في عزلة لوحده، بل يحتاج إلى أشخاص آخرين للقيام بالعمل الذي يريده، فضلاً عن الاستفادة من أفكار وخبرات الآخرين (البطش، ٢٠١٩: ٢٩)، وتمثل مهارة التعاون والعمل الجماعي دوراً مهماً في التعامل مع مجموعة من الأشخاص من ذوي الخلفيات المختلفة، مما يعني مهارة تطوير العلاقات مع أنواع مختلفة من الأشخاص عند الحاجة، وتتضمن مهارات التعامل مع الآخرين أيضاً مهارات الإقناع ومهارات التحفيز، إذ تشير مهارات الإقناع إلى إقناع الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتشير مهارات التحفيز إلى تنفيذ استراتيجيات ولاسيما لتحفيز أعضاء الفريق على العمل من طريق تحديد مشاعرهم واحتياجاتهم (Awan, et al., 2015:32).
- ث. **مهارة المبادرة:** تعبر المبادرة عن ميل المنظمة لتوقع الاحتياجات المستقبلية والتطورات البيئية وفقاً للأساليب التكنولوجية الحديثة (Jantunen, et al., 2005:226). أما (Lumpkin, et al., 2010: 249) فعرفها، على أنها الرغبة أو الاندفاع في اكتشاف الفرص السوقية، من طريق تتبع وتوقع ورصد المتغيرات البيئية وأذواق ورغبات الزبائن والتقنيات الحديثة، وأشار كل من (العدوان وعباس، ٢٠١٧: ٤) إلى أن المبادرة هي قدرة الأفراد على تحويل الأفكار إلى أفعال لتحقيق الإبداع والابتكار، فضلاً عن القدرة على التخطيط وإدارة المنظمات من أجل تحقيق

الأهداف وهذا يدعم الأفراد في حياتهم اليومية وأماكن عملهم ومع المجتمع، كما يساعد على اغتنام الفرص والقيم الأخلاقية والقرارات الرشيدة الأساسية. كما تسهم المبادرة في خلق ميزة تنافسية لأنها تجعل المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات، فضلاً عن أنها تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة، وتنفذ تقنيات إدارية حديثة وتتبنى تكنولوجيا تشغيلية جديدة في أي صناعة تسمى ميزة المتحرك الأول، وإن الإشراف الدقيق وفحص البيئة والبحث المكثف أمر ضروري في الاستراتيجية الاستباقية، إذ تقود إلى الميزة التنافسية، فالمنظمات التي تعمل ذلك بشكل جيد تحقق نجاحاً كبيراً وتكون قادرة على استدامة المزايا التنافسية (جمعة، ٢٠١٧: ١٠٩).

ج. **مهارة القدرة على القيادة:** وتعد بمثابة حجر الأساس في توجيه العاملين نحو القيام بما هو موكل إليهم من أعمال؛ لأن القيادة هي عملية الإقناع الطوعي والاختياري الذي من طريقه يتم تشجيع الفرد أو المجموعة على متابعة الأهداف التي يحتفظ بها القائد أو يشاركها القائد وأتباعه (Baron & Agustina, 2017:8). وهي مجموعة من القدرات والمهارات التي طورها القائد من أجل تحفيز العاملين معه بطريقة مؤثرة بهدف تحقيق الابتكار داخل المنظمة، على أساس التغيير والانفتاح (Molina, 2018:117). وأشار (أبو الغنم، ٢٠١٩: ١٨) بأن هناك ثلاثة عناصر رئيسية ينبغي توافرها في القيادة وهي (القائد، جماعة العمل، الموقف)، فالقيادة هي علاقة بين القائد والعاملين ضمن البيئة التنظيمية، إذ يقوم القائد بالتأثير في سلوك الأفراد الذين يعملون معه بطريقة تفاعلية علمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أما مهارة القدرة على القيادة فهي مجموعة من الخبرات والمهارات التي تميز القائد الناعم وتجعله قادر من التأثير على الأفراد العاملين ومجموعات العمل بشكل طوعي وتوجيههم لتحسين أدائهم الفردي والجماعي والمنظمي بشكل يعزز الديمومة للمنظمة.

ح. **مهارة الاتقان الشخصي:** وهي عملية من الانضباط والتعميق المستمر للرؤية الشخصية للموظفين وتركيزهم. وهذا يشمل الوعي بنقاط الضعف الشخصية ومجالات النمو، فضلاً عن التواضع والموضوعية، والرغبة في مواصلة التطوير الذاتي (رافد ومحمد، ٢٠٢٠: ٢١٣). إن الاتقان الشخصي هو اعتقاد الفرد وقدرته على أداء مهمة معينة، وبمعنى آخر أنها القدرة على إدارة وتحديد السلوك الفردي، إذ تؤثر على المشاعر الفردية والأفكار والدوافع والسلوك، وهذا يعني أن الايمان الداخلي للشخص يؤثر على القدرات والقرارات الشخصية له (Agustiani & Musa, 2016:3). ويمكن أن يجعل الاتقان الشخصي الأفراد يعملون بشكل أكثر احترافية، فإن تطوير الاتقان الشخصي يهدف لتوضيح القدرة على أداء الأعمال بشكل متميز، لذلك يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على الاتقان الشخصي للأفراد، والاتقان الشخصي هو وسيلة للتفاهم وتطوير الذات، ويؤدي دوراً مهماً في تعزيز النمو والتطوير المهني للأفراد (Algi & Anuar, 2014:218).

خ. **مهارة تنمية وتدريب العاملين:** أصبحت تنمية المهارات على رأس أولويات العديد من المنظمات الرائدة لأنها إحدى الركائز المهمة لإنشاء هيكل تنظيمي فعال يساعد في القضاء على نقاط الضعف في المنظمة، وبالتالي القضاء على الجوانب السلبية للتكاليف التي ينبغي تحملها (سعيد، ٢٠١٩: ١٤)، أما التدريب هو عملية تساعد المنظمات والعاملين على تحقيق الموائمة والاندماج مع التطورات البيئية سريعة التغيير التي تحدث في بيئة عمل المنظمات، إذ تستطيع المنظمات من طريق العملية التدريبية إحداث التغيير في سلوك الفرد وردوده تجاه الآخرين، على الرغم من (١٩٩)

حقيقة أن المواقف لا تتغير، وإن التدريب المستمر يساعد العاملين لتحديد مستوى أهمية الوعي الذاتي كأساس للتنمية الذاتية، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تصب في مصلحة المنظمة (Baron & Agustina, 2017:9). كما أن التدريب هو الجهود المخطط لها مسبقاً وبشكل منظم من قبل المنظمة، من أجل تطوير المهارات والقابليات على المستويات الإدارية كافة، وهو عملية تعلم مستمرة تضمن اكتساب العاملين مهارات وسلوكيات جديدة لتطوير وتحسين أدائهم (كاظم، ٢٠١٩: ٢٩٢). علماً أن تركيز القادة على تدريب الموظفين وتطويرهم هو جوهر عمل القائد الناعم ومسؤولياته وهو من المهام الأساسية لجهوده وتدعم المهارات الناعمة للقادة في برنامج التدريب والتعليم سيعزز السلوكيات الايجابية المطلوبة في المنظمة (Sadq, 2019:7).

٥. دراسات سابقة:

أ. دراسة (wongkalasin, et al., 2013)، هدفت هذه الدراسة لتبين مدى تأثير المهارات القيادية الناعمة في المناخ التنظيمي في المراكز الصحية في مقاطعة خون كاين، تايلاند. واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام المراكز الصحية المبحوثة كان مرتفع لمتغيرات الدراسة (المهارات القيادية الناعمة، والمناخ التنظيمي)، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية معتدلة بين مهارات القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي، على المستوى الكلي وأوصى الباحثون أنه ينبغي على مسؤولي المراكز الصحية المبحوثة أن ينتبهوا إلى ديناميكية المناخ التنظيمي بعدد أحد أهم العوامل الرئيسية لتحقيق الأداء الفعال، فضلاً عن زيادة حالات الولاء التنظيمي.

ب. دراسة (ميرو، ٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستويات توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك وأقسامها. واعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى ظهور علاقة معنوية إيجابية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها القيادي وبين قدرته على الارتجال المنظمي في حل المشاكل والمواقف التي تتطلب التعامل الفوري معها. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد حلول مبتكرة وجديدة في حل مشكلات العمل.

ت. دراسة (Sriruecha & Buajan, 2017)، هدفت الدراسة إلى معرفة واستكشاف المهارات القيادية الناعمة للمدراء العاملين في المستشفيات الصحية المبحوثة. وطبقت الدراسة في القطاع الصحي في ماليزيا باعتماد عينة عشوائية للإجابة على استمارة الاستبيان، واعتمدت كأداة رئيسية في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية فيها دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة للمديرين على أداء المرؤوسين في المنظمة الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء المزيد من التركيز في تطوير المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المنظمة الصحية من طريق إعداد البرامج التدريبية والتطويرية التي تساهم في تنمية مهارات الأفراد والتي يمكن الاعتماد عليها في رفع مستوى أداء المرؤوسين.

6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للمتغيرات الديموغرافية بدلالة أبعادها (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة) نحو المهارات الناعمة بدلالة أبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة التخطيط والتنظيم، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة المبادرة، مهارة القدرة على القيادة، مهارة الاتقان الشخصي، مهارة تنمية وتدريب العاملين).

المحور الثالث: منهجية البحث

1. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences: SPSS V.25) وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:
أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث.
ب. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

2. أداة قياس البحث:

اعتمد الباحثان على استبانة البحث كمصدر رئيس في جمع المعلومات الأولية من عينة البحث، وكذلك في الحصول على الإجابة عن التساؤلات لغرض إجراء التحليل الإحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان.
الجزء الأول: ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخدمة في المنصب).
الجزء الثاني: يتكون من (40) فقرة خاصة بمتغير المهارات الناعمة.

3. وصف المنظمة المبحوثة ومبررات الاختيار:

إن تحقيق النتائج الميدانية الدقيقة وتأكيد صحة تطبيق الفرضيات ومعالجة مشكلة الدراسة وأهدافها لا يتم إلا من طريق التحديد الواضح لميدان ومجتمع الدراسة، وذلك بعدد أحد أهم المرتكزات الرئيسية في البحث العلمي، وتعد المنظمات الصحية إحدى أهم الأسس الأساسية التي يقوم عليها القطاع الصحي في العراق بصورة عامة وفي محافظة ديالى بصورة خاصة، وتوضح أهميتها الفعالة من طريق مساهمتها في تقدم ونمو الاهتمام بصحة المجتمع، ونظراً لملائمة متغيرات وأبعاد الدراسة في المنظمة الصحية المبحوثة.

مبررات اختيار ميدان الدراسة:

أ. ملاءمة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها مع واقع طبيعة المنظمة الصحية المبحوثة ومجال تخصصها.
ب. محاولة تحسين واقع جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة الصحية المبحوثة إلى مختلف شرائح المجتمع على الرغم من الظروف الحرجة التي يمر بها البلد بصورة عامة.
ت. التطبيق الميداني المناسب للدراسة في المنظمة الصحية المبحوثة.
ث. ضرورة تقوية آليات التفاعل الاجتماعي والإنساني في التعامل مع (المرضى)، وذلك لأن المنظمات الصحية المبحوثة بالأساس تتعامل مع حياة الإنسان وصحته.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في دائرة صحة ديالى، من القيادات الإدارية في المراكز الوظيفية (معاون مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة، مسؤول وحدة)، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية بطريقة الحصر الشامل وفقاً لـ (Krejcie & Morgans, 1970:607)، يمثلون المستويات الإدارية (علياً، وسطى، تنفيذية) والبالغ عددهم (180) فرداً، وبعدها قام الباحث بتوزيع (180) استبانة على العينة المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (175) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن (15) استبانة غير مكتملة البيانات. وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (160) استبانة أي ما نسبته (89%) تقريباً من مجتمع الدراسة. أما فيما يخص خصائص العينة

تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة

الديمغرافية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المنصب الوظيفي) في المنظمة الصحية المبحوثة فيمكن توضيحها بالجدول (2) الآتي:

الجدول (2) وصف وتشخيص الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الوصف	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	113	70.6%
	أنثى	47	29.4%
	المجموع	160	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	11	6.9%
	من 31 إلى 40 سنة	74	46.3%
	من 41 إلى 50 سنة	42	26.3%
	من 51 إلى 60 سنة	31	19.4%
	61 سنة فأكثر	2	1.3%
	المجموع	160	100%
	المؤهل العلمي	إعدادية	5
دبلوم		24	15%
بكالوريوس		102	63.8%
ماجستير		29	18.1%
المجموع		160	100%
المنصب الوظيفي	معاون مدير عام	1	0.6%
	مدير قسم	11	6.9%
	مدير شعبة	59	36.9%
	مسؤول وحدة	89	55.6%
	المجموع	160	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	10.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	40	25%
	من 11 إلى 15 سنوات	46	28.8%
	من 16 إلى 20 سنة	19	11.9%
	21 سنة فأكثر	38	23.8%
	المجموع	160	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

أ. **الجنس:** إن نسبة الذكور بلغت نسبتهم (70.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ونسبة الإناث بلغت (29.4%)، وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة في دائرة صحة ديالى هم من الذكور.

ب. **الفئة العمرية:** إن أعلى نسبة بلغت (46.3%) للفئة العمرية (31-40 سنة)، وتليه الفئة العمرية (41-50 سنة) التي بلغت (26.3%)، وتليها ما نسبتهم (19.4%) للفئة العمرية (51-60 سنة)، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من 30 سنة؛ 61 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (6.9%؛ 1.3%)، على التوالي، وتشير تلك النتائج إلى أن الفئات العمرية لعينة الدراسة محصورة ما بين (31-60 سنة) في دائرة صحة ديالى.

ت. **المؤهل العلمي:** إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادة (بكالوريوس) بنسبة بلغت (63.8%)، وتليه شهادة (ماجستير) بلغت نسبتهم (18.1%)، وبلغوا حملة شهادة (دبلوم) بنسبة

(15%)، وأخيراً حملة شهادة الإعدادية (3.1%)، وتشير تلك النتائج إلى أن العينة المبحوثة في دائرة صحة ديالى لديها المعرفة الكافية بالإجابة على محتوى الاستبانة من فقرات وكيفية الإجابة عليها.

ث. **المنصب الوظيفي:** فقد أظهرت النتائج أن غالبية افراد العينة كانت من (مسؤول وحدة) بنسبة بلغت (55.6%) ويليها (مدير شعبة) بنسبة بلغت (36.9%)، ويليها (مدير قسم) بنسبة بلغت (6.9%)، وأخيراً (معاون مدير عام) بنسبة بلغت (0.6%)، وتدل تلك النتائج إلى أن دائرة صحة ديالى لديها أقسام وشعب كثيرة مما يجعلها بحاجة لمدرء ومسؤولين لإدارتها.

ج. **عدد سنوات الخدمة:** فقد أظهرت النتائج أن غالبية القيادات الإدارية ممن لديهم خبرة (11-15 سنة) إذ بلغت نسبتهم (28.8%)، وتليها بنسبة مقاربة من حيث عدد سنوات الخدمة (5-10 سنوات؛ 21 سنة فأكثر) بنسبة (25%؛ 23.8%) على التوالي، وأقلها كانت (أقل من 5 سنوات) إذ بلغت نسبتهم (10.6%)، وتشير تلك النتائج بأن القيادات الإدارية تنحصر خدماتهم الإدارية بين (5-21 سنة) مما يدل على غالبيتهم لديهم خبرة في مجال العمل الإداري.

٤. الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

أ. **الحدود المكانية:** وتمثل الحدود المكانية لإجراء الجانب التطبيقي الذي تم في دائرة صحة ديالى.
ب. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من ٢٠٢٠/١٠/١ إلى ٢٠٢١/٣/١ التي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

المحور الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، يعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، إذ يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير فيها المبحوث إلى اختيار واحد منها.

1. صدق الاستبيان:

تعني قدرة استبيان البحث على قياس المتغيرات التي صمم هذا الاستبيان لقياسها من حيث مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في تصميم الأسئلة، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملاءمتها لأهداف البحث.

2. ثبات الاستبيان:

قام الباحث بإجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق والثبات للفقرات التي أحتوتها متغيرات الدراسة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا إن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، والجدول (٣) يبين نتائج قيم معاملات الثبات.

الجدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا)

المتغيرات	ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المهارات الناعمة	1	الاتصال والتواصل	7	0.873
	2	التنظيم والتخطيط	9	0.862
	3	التعاون والعمل الجماعي	5	0.871

تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة

المتغيرات	ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
	4	المبادرة	5	0.867
	5	القدرة على القيادة	6	0.874
	6	الفعالية الشخصية	4	0.876
	7	تنمية وتدريب العاملين	4	0.857
		الأستبانة ككل	70	0.878

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم الثبات (معامل الفا) للمتغيرات ظهرت قيمتها أكبر من (0.60)، وهي أكبر من القيمة المفترضة للدلالة على ثبات الأداة، إذ حققت الاستبانة ككل على قيمة ثبات عالية جداً وبلغت قيمتها (0.878)، وتدلل تلك النتيجة على وجود ألتساق وثبات لاستبانة الدراسة ككل.

ثالثاً: وصف وتشخيص أبعاد المهارات الناعمة:

تضمن المتغير المستقل للدراسة (المهارات الناعمة)، إذ تكون من سبعة أبعاد تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لمعرفة أي من الأبعاد أكثر أهمية.

الجدول (4) نتائج آراء أفراد المجتمع حول المهارات الناعمة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	الاتصال والتواصل	4.369	0.320	13.6%	3	مرتفع
٢	التخطيط والتنظيم	4.287	0.381	11.2%	5	مرتفع
٣	التعاون والعمل الجماعي	4.395	0.422	10.4%	1	مرتفع
٤	المبادرة	4.310	0.439	9.8%	4	مرتفع
٥	القدرة على القيادة	4.371	0.379	11.5%	2	مرتفع
٦	الالتقان الشخصي	4.207	0.494	8.5%	7	مرتفع
٧	تنمية وتدريب العاملين	4.215	0.526	8%	6	مرتفع
	المهارات الناعمة ككل	4.218	0.484	8.7%	-	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (4) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المهارات الناعمة تراوحت ما بين (4.207-4.395)، بوسط حسابي كلي مقداره (4.218) بمستوى تقييم مرتفع، وعند معامل اختلاف بلغت قيمته أقل من (50%)، التي تشير إلى التشتت المنخفض أي إن هناك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نحو المهارات الناعمة في دائرة صحة ديالى. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (التعاون والعمل الجماعي)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (القدرة على القيادة)، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد (الاتصال والتواصل)، ويليه بُعد (المبادرة)، ويأتي بالمرتبة الخامسة بُعد (التخطيط والتنظيم)، ويليه بُعد (تنمية وتدريب العاملين) بالمرتبة السادسة، وأخيراً جاء بالمرتبة السابعة بُعد (الالتقان الشخصي). وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى لديها اهتمام من حيث التعاون بين الموظفين على ممارسة العمل الجماعي، وذلك بفضل قدرة القيادات الإدارية على القيادة الصحيحة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين على مستوى كل الأقسام والوحدات الإدارية، مما يشجع لديهم روح المبادرة والمثابرة على

تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة

انجاز العمل وجعل التنظيم الإداري بشكل يتناسب مع متطلبات العمل، ولكن تفنقذ إلى تنمية العاملين من طريق تدريبهم بعدّها جزء مهم في حياة العمل والوظيفة ويسهم في تعزيز الاتقان الشخصي، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الأبعاد على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، التي تشير إلى التثنت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم، فهم متفقون في إجاباتهم نحو أهمية أبعاد المهارات الناعمة. ومن أجل التعرف على أهمية كل فقرة من فقرات أبعاد المهارات الناعمة قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات كل بُعد من الأبعاد، وكالاتي:

١. البعد الأول: مهارة الاتصال والتواصل:

تضمن بُعد (مهارة الاتصال والتواصل) في الاستبانة على (7) فقرات، والجدول (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول (5) نتائج رأي أفراد العينة للاتصال والتواصل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
١	أعد إلى توجيه الرسائل الرامية إلى تحسين الأداء.	4.0188	.67732	5.9%	مرتفع
٢	أبدال المعلومات مع العاملين في ايجاد الحلول لتقليل الأخطاء في العمل.	4.5313	.57102	7.9%	مرتفع
٣	أشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الأفكار للآخرين.	4.4375	.71540	6.2%	مرتفع
٤	أدعم كلامي بالشواهد والادلة عندما اتحدث مع الآخرين.	4.4438	.63193	7%	مرتفع
٥	نشجع التواصل بين العاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	4.4688	.59264	7.5%	مرتفع
٦	استمع لاقتراحات المرؤوسين وأرائهم باهتمام.	4.3938	.70127	6.2%	مرتفع
٧	انتقي عبارات والفاظ تشعر المرؤوسين بالاهتمام والراحة في التعامل.	4.3313	.72443	5.9%	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	4.369			مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الجدول (٥) أنّ هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالاتصال والتواصل، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، وقد نالت الفقرة (أبدال المعلومات مع العاملين في ايجاد الحلول لتقليل الأخطاء في العمل) على أعلى وسط حسابي قدره (4.531)، بينما حصلت الفقرة (أعد إلى توجيه الرسائل الرامية إلى تحسين الأداء) على أقل وسط حسابي بلغ (4.018)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة بشأن الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالي تهتم بتبادل المعلومات والخبرات مع العاملين من أجل تقليل أخطاء العمل وتعزيز الانتاجية التي تتعلق بالخدمات المقدمة للوظيفة، ولكن هناك تدني من حيث المعرفة التي تركز على مفهوم الرسائل التي يقوم الموظفون بتوجيهها من أجل تحسين أداء العمل، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تشير إلى مدى التثنت المنخفض في إجابات أفراد العينة بشأن الفقرات، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم تجاه الاتصال والتواصل.

٢. البُعد الثاني: مهارة التخطيط والتنظيم:

تضمن بُعد (مهارة التخطيط والتنظيم) في الاستبانة على (9) فقرات، ويوضح الجدول (6) نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول (6) نتائج رأي أفراد العينة التخطيط والتنظيم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
٨	تهيئة الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقاً للأولويات.	4.4625	.64318	6.9%	مرتفع
٩	امتلاك مهارة صياغة أولويات تنفيذ الأهداف المستقبلية بدقة.	4.2250	.61378	6.8%	مرتفع
١٠	أطور الخطط واجعلها مقبولة لدى العاملين.	4.3375	.64318	6.7%	مرتفع
١١	اتابع مراحل تنفيذ خطتي وفق جدول زمني.	4.3875	.66340	6.6%	مرتفع
١٢	أخطط الأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل.	4.4625	.65288	4.9%	مرتفع
١٣	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	4.0312	.81974	4.9%	مرتفع
١٤	يتم التنسيق بين رؤساء الوحدات الإدارية منعاً للازدواجية في أداء العمل.	4.2375	.71364	5.9%	مرتفع
١٥	يتوزع الموظفون على وظائفهم كل بحسب الوصف الوظيفي.	4.2188	.94949	4.4%	مرتفع
١٦	نمنع التداخل في الصلاحيات أثناء ممارسة الموظفين لمهامهم.	4.3125	.77042	5.6%	مرتفع
مرتفع	الوسط الحسابي ككل	4.287			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الواردة في الجدول (6) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، وقد نالت الفقرة (تهيئة الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط وفقاً للأولويات) وأخطط الأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.462) مكرر، بينما حصلت الفقرة (يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق) على أقل وسط حسابي بلغ (4.031)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة بشأن الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى تتوفر لديها المعرفة الضرورية فيما يتعلق بالموارد البشرية والمادية من أجل وضع خطط العمل حسب متطلبات الوظيفة، ولكن هناك تدني بسيط في مستوى تفويض السلطة للموظفين من الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المهمة في مجال العمل، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) التي تشير إلى مدى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة بشأن فقرات التخطيط والتنظيم في دائرة صحة ديالى، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم.

٣. البُعد الثالث: مهارة التعاون والعمل الجماعي:

تضمن بُعد (مهارة التعاون والعمل الجماعي) في الاستبانة على (5) فقرات، ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة

الجدول (7) نتائج رأي أفراد العينة للتعاون والعمل الجماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
١٧	اتعامل مع أعضاء المجموعة باحترام.	4.6688	.57976	8%	مرتفع
١٨	استمع إلى أفكار الآخرين بعقل متفتح	4.5250	.53729	8.4%	مرتفع
١٩	اتعاطى مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بنوازن ومنطقية	4.3375	.63333	6.8%	مرتفع
٢٠	يشارك كل فرد في الفريق بوضع الحلول المناسبة لمشاكل العمل	4.2125	.72152	5.8%	مرتفع
٢١	اتحمل ضغوط العمل بالتعاون مع اعضاء الفريق	4.2313	.74582	5.6%	مرتفع
	الوسط الحسابي ككل	4.395			مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الجدول (7) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالتعاون والعمل الجماعي، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، ونالت الفقرة (اتعامل مع أعضاء المجموعة باحترام) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.668)، بينما حصلت الفقرة (يشارك كل فرد في الفريق بوضع الحلول المناسبة لمشاكل العمل) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (4.212)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة حول الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى تسودها الثقافة التنظيمية التي تدعم التعامل باحترام مع كوادرها الإدارية، وذلك من طريق استماع لآراء الآخرين، ولكن بحاجة إلى توعية الأفراد وتشجيعهم على المشاركة في طرح الحلول لمشاكل العمل والمشاركة ضمن فريق العمل، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تشير إلى مدى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول فقرات التعاون والعمل الجماعي، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم.

٤. البُعد الرابع: مهارة المبادرة:

تضمن بُعد (مهارة المبادرة) في الاستبانة على (6) فقرات، ويوضح الجدول (8) نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول (8) نتائج رأي أفراد العينة للمبادرة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
٢٢	أحل المشاكل التي أواجهها بطريقة جديدة.	4.2688	.69790	6.1%	مرتفع
٢٣	أتحمل المسؤولية من أجل تطبيق أفكار جديدة.	4.2688	.71570	5.9%	مرتفع
٢٤	أحرص على طرح افكار جديدة والتزم بتنفيذها.	4.2000	.68954	6.8%	مرتفع
٢٥	أهتم بتحسين وتطوير امكانياتي قبل الآخرين.	4.4813	.61401	7.2%	مرتفع
٢٦	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في توظيفها بمجال عملي.	4.3312	.67964	6.3%	مرتفع
	الوسط الحسابي ككل	4.310			مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الواردة في الجدول (8) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالمبادرة، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، وقد نالت الفقرة (٢٠٧)

تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة

(اهتم بتحسين وتطوير إمكانياتي قبل الآخرين) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.481)، بينما حصلت الفقرة (أحرص على طرح أفكار جديدة والتزم بتنفيذها) على أقل وسط حسابي بلغ (4.200)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة بشأن الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى تهتم بقياس وتقييم رضا المرضى عن خدماتها بشكل دوري ومستمر من طريق تحسين وتطوير إمكانياتها البشرية، ولكنها بحاجة إلى إشراك الموظفين وتشجيعهم على المبادرة في طرح الأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ والتي تخدم مصلحة الوظيفة وتصب في تحقيق رضا المرضى. وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تشير إلى مدى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة بشأن فقرات المبادرة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم.

٥. البعد الخامس: القدرة على القيادة:

تضمن بُعد (مهارة القدرة على القيادة) في الاستبانة على (6) فقرات، والجدول (9) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول (9) نتائج رأي أفراد العينة للقدرة على القيادة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
٢٧	أحرص على مساعدة الآخرين.	4.5625	.61109	7.4%	مرتفع
٢٨	امتلك تأثير على المرؤوسين عند المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.1250	.79898	5.1%	مرتفع
٢٩	لدي القدرة على تحمل المسؤولية.	4.4438	.67987	6.5%	مرتفع
٣٠	أتعامل بتواضع مع الآخرين.	4.5563	.58003	7.8%	مرتفع
٣١	أنصف بالهدوء في الأزمات والمشكلات التي أوجهها.	4.2750	.69996	6.1%	مرتفع
٣٢	أستطيع توزيع الأدوار على الآخرين ومتابعة انجازهم لأعمالهم.	4.2687	.72443	5.8%	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	4.371			مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الواردة في الجدول (9) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالقدرة على القيادة، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، وقد نالت الفقرة (أحرص على مساعدة الآخرين) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.562)، بينما حصلت الفقرة (امتلك تأثير على المرؤوسين عند المشاركة في اتخاذ القرارات) على أقل وسط حسابي بلغ (4.125)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة بشأن الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى تشجع الموظفين على مساعدة بعضهم البعض والتعامل بروح الأخوة من أجل تعزيز الإنتاجية وانجاز العمل، ولكن هناك تأثير ضعيف من قبل الموظفين على المرؤوسين في مشاركة الآراء وطرح الأفكار التي تتعلق بالعمل، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) التي تشير إلى مدى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول فقرات القدرة على القيادة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم.

٦. البُعد السادس: مهارة الاتقان الشخصي:

تضمن بُعد (مهارة الاتقان الشخصي) في الاستبانة على (4) فقرات، والجدول (10) يوضح نتائج الوصفية التي تم التوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي.

الجدول (10) نتائج رأي أفراد العينة (الاتقان الشخصي)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
٣٣	أشعر بالتفاؤل والأمل دائماً.	4.0813	.89000	4.5%	مرتفع
٣٤	أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي.	4.3750	.65156	6.7%	مرتفع
٣٥	أعبر عن مشاعري بدقة اتجاه الآخرين.	4.1625	.82330	5%	مرتفع
٣٦	أترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.	4.2125	.67654	6.2%	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	4.207			مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الجدول (10) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة (الاتقان الشخصي)، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، وقد نالت الفقرة (أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتي) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.375)، بينما حصلت الفقرة (أشعر بالتفاؤل والأمل دائماً) على أقل وسط حسابي بلغ (4.081)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة بشأن الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديايها القدرة على تحديد اتجاهاتها من طريق امتلاك موظفيها ثقتهم بالنفس، ولكنها بحاجة إلى دعم اتجاهات الموظفين وإعطائهم التفاؤل بشكل دائم، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تشير إلى مدى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة بشأن فقرات الاتقان الشخصي، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم.

٧. البُعد السابع: مهارة تنمية وتدريب العاملين:

تضمن بُعد (مهارة تنمية وتدريب العاملين) في الاستبانة على (4) فقرات، والجدول (11) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول (11) نتائج رأي أفراد العينة لتنمية وتدريب العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
٣٧	نشجع المرؤوسين على التدريب لممارسة المهام القيادية.	4.2375	.73960	5.7%	مرتفع
٣٨	نلبي الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.	4.1187	.66703	6.1%	مرتفع
٣٩	نطور قدرة الموظفين لتعلم مهارات جديدة.	4.2750	.69091	6.1%	مرتفع
٤٠	نشجع المرؤوسين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.	4.2312	.72008	5.8%	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	4.215			مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver 25.

نلاحظ من نتائج الواردة في الجدول (11) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بتنمية وتدريب العاملين، إذ جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، وقد نالت الفقرة (نطور قدرة الموظفين لتعلم مهارات جديدة) على أعلى متوسط حسابي قدره (٢٠٩)

(4.275)، بينما حصلت الفقرة (تلمي الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين) على أقل وسط حسابي بلغ (4.118)، وتدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء العينة المبحوثة بشأن الفقرات، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى تعمل على تطوير موظفيها من طريق التدريب واكسابهم مهارات جديدة تساهم في ممارسة القيادة، ولكن هناك تدني من حيث المعرفة التي تركز على مفهوم التدريب ومهامه، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تشير إلى مدى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول فقرات تنمية وتدريب العاملين، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1. تظهر نتائج الدراسة هناك اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة بأن دائرة صحة ديالى تهتم بممارسة المهارات الناعمة، وتحرص على تشجيع العاملين على التعاون والعمل الجماعي من أجل توظيف الاتصال والتواصل، وذلك يكون نابع من قدرة القيادات الإدارية على القيادة، إذ أبدى المستجيبين بأن المهارات الناعمة كانت عند مستوى ممارسة مرتفع في دائرة صحة ديالى. توصي الدراسة ضرورة توفير المهارات الناعمة في المدراء لكي يتمكنوا من التأثير في الآخرين نحو الأفضل.

2. وتبين من نتائج الدراسة أن دائرة صحة ديالى لديها مستوى ممارسة مرتفع من الاتصال والتواصل بين العاملين، والذي يتصف بقدرة العاملين على تبادل المعلومات بسهولة في انجاز العمل وايجاد الحلول المناسبة من أجل تعزيز القدرات الإنتاجية وتقديم الخدمات والحفاظ على الاتصال في مكان العمل لتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.

توصي الدراسة أن تسعى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة إلى تحسين مستويات التواصل مع العاملين لديها، وذلك عن طريق بناء علاقات ايجابية مع العاملين والانصات إلى مقترحاتهم والعمل الجاد لحل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لأنشطتهم المختلفة.

3. بينت نتائج الدراسة أن دائرة صحة ديالى تتوفر لديها الموارد البشرية والمادية الضرورية، وهذه تساهم في انجاز الخطط والاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة، ولكن هناك حاجة لدراسة تلك الخطط قبل تنفيذها من أجل البدء بالعمل والذي يؤدي بدوره إلى اضطرابات في سير الأعمال، وعلى المستوى العام جاء التنظيم والتخطيط في دائرة صحة ديالى بمستوى ممارسة مرتفع.

توصي الدراسة بضرورة اهتمام إدارة صحة ديالى في تفويض السلطة للموظفين من الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المهمة لسرعة انجاز العمل، ولكي يرتقي التخطيط والتنظيم بصورة أفضل.

4. بينت نتائج الدراسة أن دائرة صحة ديالى تعمل على توفر الفرص الضرورية التي تساهم في تعلم مهارات جديدة من طريق تطوير قدرات الموظفين المعرفية، ولكن هناك حاجة لدراسة تلك الفرص التي تتمثل بالتدريب من أجل أن يستفيد جميع الموظفين من المرؤوسين منها وإلى بدورها تحقق وتلبي الاحتياجات التدريبية من أجل تطوير القدرات بشكل أفضل، وعلى المستوى العام جاء تنمية وتدريب العاملين في دائرة صحة ديالى بمستوى ممارسة مرتفع.

توصي الدراسة بضرورة أن تدرك إدارة صحة ديالى مكانة ودور المعرفة والخبرات، وذلك من طريق التركيز على التدريب ومهامه بين الموظفين في تحسين أدائهم بما ينعكس على امتلاك المؤسسة الصحية لرأس مال بشري متميز يساهم بشكل كبير في تحقيق مهارات ناعمة.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو العجين، تامر يوسف، (٢٠١٠). أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. ابو الغنم، علا عادل شريف، (٢٠١٩). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين، قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٣. البطش، احمد محمد علي، (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، جامعة الاقصى - غزة، كلية الإدارة والتمويل، ماجستير القيادة والإدارة.
٤. بنات، أسيل محمد خليل، (٢٠١٩). القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
٥. ثابت، أمال فؤاد محمد، (٢٠٢٠). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الإدارية للأطر الطلابية في جامعة الاقصى، جامعة الاقصى - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية.
٦. الجرايدة، محمد سلمان والعلوي، سعيد محمد، (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، كلية العلوم التطبيقية بصور - جامعة نزوة بسلطنة عمان، الفصل السادس، العدد الثاني عشر، بحث عربي في مجالات التربية النوعية.
٧. جمعة، محمود حسن، (٢٠١٧). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية، المجلد (١)، العدد (١).
٨. الحدراوي، رافع حميد ومحمد، جلال عبدالله، (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٨)، العدد (٣)، كردستان، العراق.
٩. زغير، أكرم دحام ومطلق، سها مالك، (٢٠١٦). الاتصالات التنظيمية الشائعة لدى عمداء الكليات، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٦).
١٠. سعيد، حنان محمد محمد، (٢٠١٩). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
١١. الشمري، سرمد حمزه، (٢٠١٧). العلاقة بين عوامل الهيكلية الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاتصالات والبريد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٢).
١٢. شياح، حسام حسين وعباس، علي عبدالحسن، (٢٠١٩). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٥٩).
١٣. صالح، رشا مهدي، (٢٠٢٠). أثر ممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الازمات): دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (خاص) ج/٢٠٢٠/١.
١٤. طه، علوية يس إبراهيم، (٢٠١٧). أثر التنظيم على أداء المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد (٧)، العدد (٢٨).
١٥. عجيل، سامية هاني، (٢٠١٨). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (٧)، العدد (٢٥).
١٦. العدوان، منور محمود وعباس، فرحات، (٢٠١٧). دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

١٧. كاظم، عمار جبار، (٢٠١٩). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الإداري: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة - بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٥).
١٨. المستوفي، صباح صاحب، (٢٠١٨). التخطيط لتحسين الخدمات الصحية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٦١).
١٩. الملاح، ثامر (٢٠١٧)، حقيقة المهارات الناعمة والمهارات الصلبة. موقع على الانترنت. <https://www.new-educ.com>.
٢٠. مبرو، شيرزاد طه، (٢٠١٧)، دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ص ٣١٨-٣٨٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Agustiani, H., Cahyad, S. & Musa, M., (2016). Self-efficacy and self-regulated learning as predictors of students' academic performance. The Open Psychology Journal, 9(1).
2. Algi, S., Rahman, A. & Anuar, M., (2014). The Relationship between Personal Mastery and Teachers' Competencies at Schools in Indonesia. Journal of education and learning, 8(3), 217-226.
3. Awan, M. H., Ahmes, K. & Zulqaenain, W., (2015). Impact of project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success, journal of poverty, Investment and Development, No. (8).
4. Baron, I. S. & Agustina, H., (2017). The effectiveness of leadership management training. Polish Journal of Management Studies, 16.
5. Dean, S. A., (2017). Soft skills needed for the 21st century workforce.
6. Jantunen, Ari & Puum, Kaisu, Saarenketo, Sami & Helko, Kalevi, kyla, (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance, Journal of International Entrepreneurship, Vol. (3), No. (6).
7. Lumpkin, G.T., Brighamb, Keith & Moss, Todd, (2010). Long-term orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and performance of family businesses, Journal of Entrepreneurship & Regional Development, Vol. (22), No. (3).
8. Madden, Mark, (2015). Soft Leadership Competencies for S'today Healthcare Finance Esexecutives, healthcare financial management Lenexa, PP: 42-45.
9. Molina, O. A. M., (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. Journal of Technology and Science Education, 8(2), 115-125.
10. Rao, (2014). Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success, Human Resource Management International Digest, PP.
11. Reeve, G. M., Chamberlain, C. J. & Stein, J., (2013). Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus. Currents in Teaching & Learning, 6(1).
12. Sadq, Zana, Majed, (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship., Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Iraq, and Visiting Lecturer at Lebanese French University, Iraq) Journal of Process Management New Technologies, International Vol. (7), No (1).

13. Sriruecha & Buajan, (2017). Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals” Chanaphol Sriruecha and Sarichpolchai Buajan / Procedia-Social and Behavioral Sciences 237, 1341-1346.
14. Williams-Buenzli, W. J., (2015). A Measure of Soft Skill Gains Acquisition with Engagement in Baccalaureate Nursing Programs.
15. Wongkalasin, Khemakorn; Boupnan, Prachak; Ngang, Tang Keow; (2013). Leadership Soft Skills that Affect Organizational Climate of District Health Offices in Khon Kaen, Thailand; KKU Res. J; 18(4): 709-720.

